

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**JÉSSICA CHRISTINA BARBOSA**

**DECISÃO DE CARREIRA DA GERAÇÃO Y: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**CURITIBA**

**2018**

**JÉSSICA CHRISTINA BARBOSA**

**DECISÃO DE CARREIRA DA GERAÇÃO Y: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a)/Professor(a): Prof(a). Dr(a).  
Samantha de Toledo Martins Boehs

**CURITIBA**  
**2018**

## **Decisão de carreira da geração Y: desafios e oportunidades**

Jéssica Christina Barbosa

### **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo compreender os fatores que motivam os jovens da geração Y a renunciarem suas carreiras em empresas privadas tradicionais e optarem pela carreira como profissionais autônomos e/ou empreendedores. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com dez jovens da geração Y que haviam trabalhado em empresas tradicionais e realizaram a mudança de carreira. Para análise das entrevistas realizadas foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que os principais fatores que influenciam a decisão de começar a trabalhar de forma autônoma/empreendedora são a falta de autonomia e liberdade, a procura por qualidade de vida e flexibilidade, e o interesse por alinhar propósito de vida com a carreira. Alguns desafios são encontrados pelos jovens que optaram pela transição da carreira tradicional para a autônoma, sendo a necessidade de planejamento financeiro o principal deles. Os dados encontrados sugeriram ainda que características tanto da carreira proteana quanto da carreira sem fronteiras estão presentes nos jovens participantes da presente pesquisa, o que condiz com estudos anteriores sobre essa geração.

Palavras chave: geração Y, carreira tradicional, novas carreiras

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to understand the factors that motivate the youth of generation Y to renounce their careers in traditional companies and choose their career as autonomous and / or entrepreneurs. A qualitative research was carried out with ten young people of the generation Y who had worked in traditional companies and made the career change. To analyze the interviews, the content analysis technique was used. The results showed that the main factors that influence the decision to start working in an autonomous / entrepreneurial way are the lack of autonomy and freedom, the search for quality of life and flexibility, and the interest in aligning career purpose with life. Some challenges are encountered by young people who have chosen to transition from traditional to autonomous, and the need for financial planning is the main one. The data also suggested that characteristics of both the protean career and the boundaryless career are present in the participants of the present research, which is consistent with previous studies on this generation.

Keywords: Y generation, traditional career, new careers

## 1 INTRODUÇÃO

As carreiras, assim como as empresas, sofreram nas últimas décadas o impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho. A visão de profissão atrelada ao conceito de emprego, que se desenvolvia de maneira dependente de um empregador foi sendo substituída aos poucos por formatos de carreira gerenciados mais pelo indivíduo do que pela organização. Nessa visão sobre as “novas carreiras”, os valores tem sido cada vez mais determinantes nas escolhas profissionais (Veloso, 2012).

Dentro desse contexto, surgiu também a denominada geração Y. Geração que está mais preocupada com a gestão da própria carreira, independente da organização em que trabalha. A geração Y tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações. Podemos caracterizar como geração Y aqueles profissionais que nasceram entre os anos de 1980 e 1994 (Veloso, 2012).

Segundo Vasconcelos et al (2010), tal geração apresenta características como, permanente conexão com algum tipo de mídia social, valorização da diversidade, curiosidade, flexibilidade, colaboração, inovação, imediatismo, impaciência, busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, decisão voltada para resultados, compreensão do trabalho como um desafio e diversão, além de valorização do ambiente informal com transparência e liberdade.

Essa geração é muito focada no autogerenciamento da carreira, os profissionais demonstram comprometimento com a empresa desde que percebam que essa relação traz benefícios profissionais para eles (Santos, 2011). Outra característica marcante dessa geração é o imediatismo, eles possuem um desejo de ascensão rápida na carreira, precisam de feedbacks constantes e procuram gratificação instantânea. As expectativas desses jovens são altas, sendo mais críticos com eles e com seus empregadores e mais propícios a não concordarem com as políticas e decisões das empresas (Oliveira, 2010).

Devido ao conjunto dessas características, os jovens da geração Y possuem um novo conceito de trabalho diferenciado das gerações anteriores. Mais do que uma fonte financeira, o trabalho para eles é fonte de realização profissional e aprendizado (Vasconcelos et al, 2010). Segundo Veloso et al (2016), esta mudança altera a compreensão do conceito de carreira, estabilidade, promoção e outros

aspectos do cotidiano organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores.

A Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. De maneira em geral, quando notam que não há oportunidades dentro da empresa, rapidamente buscam outro desafio. As organizações compreendem isso quando percebem o aumento da rotatividade de seus funcionários. Para a geração Y, o sentido do trabalho pode mudar a qualquer momento, dependendo do que estiver acontecendo em suas vidas (Oliveira, 2010).

Dentro desse contexto, observa-se que a busca por condições de trabalho adequadas não se limita às mudanças de empregos, manifestando-se também por meio de trocas mais extremas, como um novo rumo profissional (Lemos, Pinto & Silva, 2017). Considerando o contexto apresentado, o objetivo do presente estudo é compreender os fatores que motivam os jovens da geração Y a renunciarem suas carreiras em empresas privada tradicionais e optarem pela carreira como profissionais autônomos e/ou empreendedores.

Como contribuição para as empresas, essa pesquisa poderá prover informações que, ao ajudarem a entender os motivos das saídas desses jovens das organizações, possam auxiliar no desenho de políticas capazes de atrair e reter esses profissionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CARREIRA**

Os primeiros estudos sobre o conceito de carreira surgiram em meados dos anos 70 no Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos. Três professores deram as maiores contribuições: Douglas Hall, em 1976 com o livro *Career in Organizations*, Edgar Schein em 1978 com *Matching Individual and Organizational Needs* e John Van Maanen, com *Organizational Careers* em 1977 (Silva et al, 2012).

Como outros conceitos das ciências sociais, o de carreira possui uma ampla diversidade de definições. Para citar alguns exemplos, carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional, vocação (algo que alguém faz com alto nível de

comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria (Bendassolli, 2009).

Conforme Arthur, Inkson e Pringle (apud Silva et al, 2012), as teorias clássicas de carreira desenvolveram-se paralelamente à Economia Industrial, apoiadas no entendimento de que as empresas são burocráticas, possuem rígidos níveis hierárquicos e profissões estáveis. Dentro desse cenário, a senioridade e a maturidade eram qualidades valorizadas e respeitadas nas organizações. Além disso, se presumia um ambiente estável, no qual o desenvolvimento ocorria somente dentro da organização (Silva et al, 2016).

Contudo, a partir das últimas duas décadas o modelo de carreira tradicional está sendo substituído por novas concepções, que se caracterizam por uma dinâmica não linear e não vinculada a uma organização (Veloso et al., 2016). No final do século XX e início do XXI, pesquisadores começam a notar dois movimentos importantes dos profissionais em relação à carreira: aqueles que adquirem a capacidade de se adaptar às mudanças constantes; e aqueles que olham para além das fronteiras da organização. A esses movimentos deram-se os nomes de “carreira proteana” e “carreira sem fronteira”, respectivamente (Silva et al, 2016).

### 2.1.1 CARREIRA TRADICIONAL

De acordo com Bendassolli (2009), o modelo tradicional de carreira se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial, onde havia uma relação de custo benefício na qual o empregado se dedicava a empresa e em recompensa a organização proporcionava segurança e estabilidade.

Segundo Hall (2002), o que tem sido chamado de transição de carreira nas novas carreiras, nas tradicionais seria descrita como estando fora do trabalho (apud Silva et al, 2012). Para Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), na perspectiva tradicional de carreira os indivíduos possuem a crença que a organização é responsável pelas carreiras de seus empregados, pois é ela que concede as ferramentas e gerencia o desenvolvimento. O sucesso na carreira tradicional podia ser atribuído pelo nível hierárquico alcançado dentro organização.

O vínculo empregatício tradicional possui aspectos que sustentam a administração paternalista, a lealdade associada ao desenvolvimento de uma carreira de longo prazo na organização e a recompensa financeira pelo desempenho. No contexto de ambiente organizacional atual torna a manutenção desse modelo de contrato insuficiente para lidar com as novas diversidades do mercado e das aspirações de indivíduos nas organizações (Balassiano, Ventura & Fontes Filho, 2004). Dentro desse novo cenário, surgiram nas últimas décadas duas novas perspectivas: a carreira proteana e a carreira sem fronteira.

### 2.1.2 CARREIRA PROTEANA

O adjetivo proteana associado à carreira foi usado pela primeira vez por David Hall em 1976. Hall (1996), citado por Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), apresenta o conceito de carreira proteana entendida como "uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados com o trabalho ao longo da vida". A denominação proteana deriva do deus grego Proteus que possuía a habilidade de mudar de aparência conforme a circunstância.

O termo pode ser utilizado para descrever o profissional capaz de adequar seu conhecimento, habilidades e competências ao novo cenário econômico, social e tecnológico (Silva et al, 2012). Hall (2002), conforme citado por Silva et al, 2012, descreve o profissional dessa carreira moderna como um "profissional flexível, que valoriza a liberdade, acredita em aprendizado constante e procura recompensas intrínsecas ao trabalho".

O novo modelo de carreira não é determinado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas sim pelo contínuo aprendizado e mudanças de identidade. As formas de desenvolvimento passam a ser desafios no trabalho e no relacionamento interpessoal que agregam novos conhecimentos sendo que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores passou a ser mais importante do que os treinamentos formais (Balassiano, Ventura & Fontes Filho, 2004). Conforme aponta Hall (2002, apud Silva et al, 2012) a carreira proteana pode ser caracterizada por duas variáveis:

- **Autogestão da carreira:** acontece quando o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento.

- **Carreira orientada por valores:** ocorre quando o profissional prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

### 2.1.3 CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Em paralelo ao avanço dos estudos sobre carreira proteana, surgiram as primeiras pesquisas sobre as carreiras sem fronteiras ou, no inglês, *boundaryless career*. O termo foi originalmente proposto por Arthur (1994) e Arthur e Rousseau (1996) e caracteriza o profissional como independente dos padrões organizacionais tradicionais e que busca oportunidades além de uma única empresa (SILVA et al, 2012).

A carreira sem fronteira se diferencia da tradicional pelo fato de não estar limitada às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou área de especialização (Bendassolli, 2009). As carreiras passam a ser uma concepção individual, onde as redes sociais e profissionais se complementam e a transição entre locais de trabalho é uma constante (Fontes Filho & Ribeiro, 2010).

Para Bendassolli (2009), um pressuposto importante desse modelo é que, para amparar uma carreira sem fronteiras, o indivíduo deve desenvolver três competências: primeiro, ele deve conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus valores, necessidades e interesses buscando “saber por que” (*know-why*) das suas ações; a segunda competência consiste no “saber fazer”, ou *know-how* e por último, a competência “saber com quem”, ou *know-whom*, diz respeito ao papel das redes sociais.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento do profissional ao longo da carreira é construído através do patrimônio de conhecimento associado à rede de contatos que possui. Outrora vinculado ao sucesso da organização como mediação para o seu próprio sucesso, agora o empregado percebe a empresa mais como um local para impulsionar sua trajetória profissional, não ficando restrito às fronteiras das organizações (Fontes Filho & Ribeiro, 2010).

Outra dimensão importante nesse modelo de carreira é a mudança na expectativa da segurança no emprego tendo em vista que o novo modelo é constituído na própria instabilidade. A estabilidade no emprego passou a não ter mais o mesmo valor de outrora, visto que atualmente são valorizados os



profissionais que possuem passagem por várias empresas (Oltramari & Lorenzato, 2012).

Os elementos típicos de uma carreira sem fronteiras estão alinhados com as preferências de carreira dos jovens da geração Y. Esse jovens, de maneira em geral, preferem contextos mais dinâmicos e interessam-se por trabalhos autônomos e desafiadores (Trefff, 2012). Eles possuem o desejo de realizar tarefas múltiplas e estimulantes e gostam de autonomia para decidirem quando e como realizá-las. Aspiram pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e buscam ser reconhecidos por suas realizações (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012).

## 2.2 GERAÇÃO Y

O pioneiro nos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952). Segundo esse autor, podemos categorizar em gerações os indivíduos que mesmo sem apresentar proximidade física, intelectual ou possuir algum relacionamento próximo, apresentam semelhanças culturais por nascerem em determinado período histórico (Weller, 2010).

Atualmente as organizações encaram o desafio de lidar com grupos heterogêneos de colaboradores, que se estabelecem devido às características dos indivíduos presentes no mercado de trabalho. Uma dessas variantes é a idade, que gera comportamentos específicos de cada faixa etária. A literatura aponta diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho e caracteriza as gerações de profissionais ativos nas organizações atuais como geração Y, X, e baby boomers (Veloso, Dutra & Nakata, 2016).

A geração *baby boomer* é composta por pessoas nascidas entre 1946 e 1965, são indivíduos que acreditam em empregos para uma vida toda, seu principal objetivo era construir uma carreira sólida e que envolvesse a segurança profissional. Após a geração *baby boomer*, temos as pessoas nascidas entre 1965 e 1980, que são denominadas geração X. Os indivíduos dessa geração são mais descrentes e desconfiadas em relação às organizações, assim, de maneira em geral apesar de serem altamente envolvidos com o trabalho eles não compartilham o mesmo compromisso da geração anterior com as organizações em que trabalham (Veloso, 2012). A geração X defende um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. A constatação de que empregados leais à empresa foram demitidos

das organizações estimulou o movimento de desenvolver habilidades que favorecem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar pela estabilidade (Veloso, Dutra & Nakata, 2016).

A geração Y, composta pelos nascidos entre 1980 e 1994, são pessoas que nasceram em meio a grandes avanços tecnológicos e tendem a demonstrar atitudes de inquietação e desconforto com diversos aspectos do cotidiano das organizações (Veloso, 2012). Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), essa geração foi criada em tempos mais prósperos que as anteriores, não têm resistência com a diversidade e foi a primeira a ser beneficiada pelo contato constante com a tecnologia. "Tendem a ser mais questionadores, mais conectados e mais empreendedores. Possuem grandes expectativas e buscam em seu trabalho um significado".

Diversas pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais, abordam os desejos e valores dos jovens dessa geração e apresentam as diferenças com as gerações anteriores. As particularidades que são constantemente citadas são a procura por prazer no ambiente de trabalho, o anseio por flexibilidade, ter bons relacionamentos interpessoais e uma maior preocupação com os aspectos ligados à responsabilidade social (Vasconcelos et al, 2010; Knob, 2016; Lemos, Pinto & Silva, 2017).

O tópico flexibilidade é bastante abordado na literatura como uma das principais características dessa geração. Segundo Vale, Lima e Queiroz (2011), tal característica freqüentemente é mal interpretada pelas gerações anteriores, que consideram este anseio como um sinal de falta de comprometimento ou disposição no trabalho. Contudo, não há evidências de que o nível de comprometimento de um indivíduo esteja relacionado à geração da qual faz parte. A particularidade consiste no fato dos jovens dessa geração acreditarem ser possível estar desempenhando o trabalho mesmo a distância ou em horários alternativos.

Por isso, considerando as características citadas anteriormente, os indivíduos pertencentes a essa geração tem tido facilidade em transitar entre distintas organizações, de acordo com o cenário mais favorável, sem manifestar vínculos de lealdade. Devido a isso, as empresas possuem uma dificuldade maior em atrair, reter, motivar e comprometer os jovens da geração Y (Lemos, Pinto & Silva, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

Com o objetivo de identificar os principais aspectos que influenciam a saída dos jovens de grandes empresa sem busca da carreira autônoma/empreendedora foi realizado um estudo, de caráter qualitativo e descritivo, desenvolvido por meio da realização de entrevistas individuais.

Foram utilizados dois critérios para a definição da amostra do presente estudo: todos deveriam ser jovens da geração Y, nascidos entre os anos de 1980 e 1994 (Veloso, 2012), possuírem experiência prévia no mundo corporativo em empresas privadas e terem efetivamente renunciado ao emprego formal nessas empresas escolhendo trabalhar de forma autônoma e/ou empreendedora. A amostra foi selecionada com a utilização da técnica “bola de neve”, em que os próprios entrevistados indicam outras pessoas com o perfil buscado para este estudo (Dewes, 2013).

A pesquisa foi realizada com dez jovens de idades entre 29 e 36 anos, sendo oito do sexo feminino e dois do masculino que possuíam pelo menos 5 anos de experiência em empresas tradicionais e optaram pela carreira autônoma e/ou empreendedora.

A entrevista foi desenvolvida de maneira semi estruturada criada a partir de um roteiro previamente elaborado, composto por perguntas abertas, permitindo assim, uma ampliação dos questionamentos conforme o andamento da mesma. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2018. As conversas com os participantes foram gravadas, transcritas e analisadas pela técnica de categorização temática de análise de conteúdo de Bardin (2011). Com a finalidade de manter o anonimato dos participantes eles foram representados pelas siglas E1 a E10, classificados de acordo com a ordem de realização das entrevistas.

### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme citado anteriormente, a análise do conteúdo das entrevistas teve por finalidade compreender os principais fatores que determinaram a opção pela mudança de carreiras dos jovens da geração Y, escolhendo uma carreira autônoma e/ou empreendedora. As diversas trajetórias definidas por esses profissionais

apresentaram motivações e fatores distintos, alguns relacionados a motivações pessoais, busca de realização e de um trabalho com propósito; outros vinculados com fatores pessoais, como o nascimento de um filho e a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Considerando as características descritas pela literatura em relação aos jovens da geração Y, observou-se que os aspectos citados pelos autores estão relacionados com os fatores mencionados pelos entrevistados. Os participantes da pesquisa relataram que os principais motivos que ocasionaram a opção pela saída das empresas tradicionais foram: falta de autonomia e liberdade, falta de flexibilidade tanto nas atividades quanto na organização do tempo bem como a necessidade de equilíbrio entre o pessoal e o profissional, excesso de trabalho e pouco reconhecimento, e a busca por uma nova carreira com propósito.

Na entrevista os jovens foram questionados ainda sobre os desafios e dificuldades dessa nova carreira autônomo/empreendedora e sobre quais mudanças as empresas poderiam realizar para a retenção dos jovens nas organizações

#### 4.1 AUTONOMIA / LIBERDADE

Os temas autonomia e liberdade estiveram presentes nas entrevistas de todos os participantes da pesquisa, a percepção da falta delas era um incômodo constante quando trabalhavam em empresas tradicionais e foram fatores que influenciaram diretamente na decisão de optarem por uma carreira autônoma.

Ao comentarem sobre seu novo trabalho, alguns entrevistados enfatizaram a liberdade encontrada, seja em relação às atividades realizadas ou em relação à gestão do seu próprio tempo, conforme pode ser percebido pelos relatos de E1 e E7 respectivamente, "esse tipo de liberdade de poder escolher coisas que eu gosto de fazer, a minha hora vale mais, eu escolho os trabalhos que quero fazer e me sinto muito satisfeita com que eu faço, muito realizada", "Liberdade, liberdade de tempo, de fazer quando eu quero, e aí isso pode ser de madrugada ou durante o dia. É poder ter liberdade de organizar sua agenda com atividades que te energizam e que te trazem muito valor".

Os entrevistados também comentaram que a falta de liberdade e de autonomia influenciavam no desenvolvimento de suas carreiras e na independência

para desenvolverem os projetos que gostariam, tendo em vista que as organizações direcionavam de acordo com o padrão definido pela empresa:

"Sempre me senti muito confortável no ambiente corporativo, mas também um pouco incomodada, tinha espaço, mas tinha engessamento, você tem certa liberdade mas as mesmo tempo tem uma caixa na qual você tem que se enquadrar. Eu trabalhando com desenvolvimento de talentos, que foi minha última experiência em empresa privada, eu percebia que as vezes as pessoas tinham anseios de crescimento mas a empresa limitava muito elas." (E1)

A valorização da autonomia e liberdade que permeia os relatos dos entrevistados vai ao encontro das características citadas na literatura no que se refere à geração Y (Vasconcelos et al, 2010; Oliveira, 2010; Lemos, Pinto & Silva, 2017). Conforme citado por Treff (2012), esses jovens preferem contextos mais dinâmicos e interessam-se por trabalhos autônomos e desafiadores.

Podemos relacionar ainda esses tópicos com a caracterização da carreira sem fronteiras, onde o profissional valoriza a liberdade e acredita em aprendizado constante, seja dentro ou fora de uma organização (Silva et al, 2012). No estudo feito por Vasconcelos et al, 2010, foram encontrados resultados semelhantes, onde jovens da geração Y relataram sobre a necessidade de assumirem o comando e a evolução de suas carreiras independente de uma organização, nesse ponto a autogestão da carreira é evidenciada.

## 4.2 FLEXIBILIDADE E QUALIDADE DE VIDA

A flexibilidade é bastante abordada na literatura como uma das principais características dessa geração. Segundo Vale, Lima e Queiroz (2011), a diferença dessa geração para as anteriores é que os jovens da geração Y acreditam que é possível desempenhar o trabalho mesmo a distância ou em horários alternativos. A flexibilidade também é fundamental para a geração Y, pois acreditam que é um forte estímulo a produtividade (Rudge et al, 2017).

A busca pela flexibilidade está relacionada diretamente com a maneira de estruturar a jornada de trabalho: "Eu tenho meus horários, eu faço a minha agenda, eu determino a forma como eu trabalho" (E6) ou com a possibilidade de adequar sua rotina de acordo com suas necessidades: "Flexibilidade de horário, principalmente com meu filho, posso buscar na escola e participar da vida dele. Isso é o principal

pra mim, é maravilhoso.” (E4) Esse tópico também foi relacionado com a falta de flexibilidade para realizar atividades fora da empresa:

"Então o que mais sinto é isso, a liberdade, e se dar conta que você está lá na empresa, mas aquilo não é tudo, de me dar conta que precisava ter construído outras coisas em paralelo e o fato de não ter muita flexibilidade de saída até pelo volume do trabalho você acaba ficando muito bitolada numa única informação." (E7)

Essa característica de valorização da flexibilidade também está relacionada com a possibilidade de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional sendo freqüentemente mencionada pelos entrevistados como um fator determinante na decisão de optarem por uma carreira autônoma. Os resultados relacionados à busca da qualidade de vida também estão alinhados com estudos anteriores (Vasconcelos et al, 2010; Beyda & Casado, 2011, Cavazotte, Lemos & Viana, 2012) que evidenciam que os jovens da geração Y buscam sempre o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal.

Apesar de encontrarem qualidade de vida e uma organização melhor do tempo, alguns entrevistados comentaram que trabalham mais horas como autônomos do que na empresa em que eram empregados, entretanto atualmente sentem uma maior realização pessoal e satisfação com o trabalho:

"Muda sua rotina 100%, você tem que ter muito mais disciplina, não tem ninguém te cobrando, mas se quer crescer você tem que fazer o máximo que você conseguir, por isso trabalho 12 horas por dia. Não trabalho mais porque gosto muito da qualidade de vida, então nos outros momentos eu estou cuidando de mim, fazendo academia e com hábitos saudáveis." (E2)

"Eu como sou *workholic*, trabalho bem mais, trabalho muito mais do que eu trabalhava nas empresas. Você precisa ter muita disciplina e um senso de responsabilidade muito grande, mas eu aprendi muito, nesse um ano que eu saí do corporativo tradicional eu acho que meu ganho com experiência foi bem maior." (E9)

#### 4.3 PROPÓSITO DE VIDA

Os relatos feitos pelos entrevistados indicaram também a busca por um propósito de vida, e realizar um trabalho em que acreditam e que ao mesmo tempo seja prazeroso. A maior parte dos participantes ao serem questionados sobre os fatores que influenciaram a decisão de deixarem o ambiente corporativo e a transição para um emprego autônomo e/ou empreendedor comentaram sobre o fato

de não "*querer perder o momento*" ou que o trabalho "*não fazia mais sentido pra mim*" e ainda muitos citaram que "*queriam um trabalho alinhado com o seu propósito*".

Conforme citado, os entrevistados comentaram que sentiram que aquele era o momento certo para realizar a transição, pois tinham receio que futuramente pudesse ser que fatores econômicos e/ou familiares influenciassem na sua decisão: "Não falando da empresa, mas do lado pessoal, eu realmente não queria perder o momento, era o momento do agora ou nunca" (E5).

Conforme mencionado na literatura, os jovens da geração Y possuem um novo conceito de trabalho diferenciado das gerações anteriores. Mais do que uma fonte financeira, o trabalho para eles passa a ser fonte de realização profissional e aprendizado (Vasconcelos et al, 2010). Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), eles são mais conectados e mais empreendedores e possuem grandes expectativas e buscam em seu trabalho um significado. Essa característica também está relacionada com as novas carreiras, em destaque para a proteana que é caracterizada pela autogestão da carreira e pela carreira orientada por valores próprios e não pela empresa ou mercado.

Por esse motivo, tais indivíduos procuram trabalhos que lhes propiciem realização pessoal e que estejam alinhados com seus valores conforme pode ser percebido pelo relato de E2: "Eu estava vindo de um discurso de propósito, então tem que ser coerente com a minha fala, saí por conta disso, valores e perdas de autonomia, comecei a sentir não pertencente aquele ambiente".

O prazer pelo trabalho está relacionado com a possibilidade de estar envolvido em um trabalho que tem valor, que propicia acreditar no que realizam e no fato de perceberem que podem impactar a vida das pessoas conforme podemos observar a partir dos relatos de E3 e E10: "100% do tempo você poder fazer aquilo que você acredita e não estar condicionada a forma de funcionamento da empresa, da organização, então fazer do jeito que você acha melhor, alinhado com seu propósito" (E3); "Poder impactar de maneira positiva a vida das pessoas, saber que meu exemplo pode te ajudar de alguma forma, eu realmente acredito no empreendedorismo do Brasil, de você encontrar oportunidade onde todo mundo só vê dificuldade" (E10).

De acordo com Silva e Tolfo (2012) a busca por um trabalho significativo está relacionada com a necessidade do ser humano em encontrar propósitos válidos que



possam conferir sentido à existência humana nos planos de vida pessoal e no trabalho propiciando “tornar-se também por meio do trabalho o que de fato se deseja ser” (Silva & Tolfo, 2012, p. 342). Isso é muito perceptível no discurso dos participantes, a busca por exercer um trabalho que esteja alinhado com sua vida pessoal e que faça sentido para eles.

#### 4.4 DESAFIOS E DIFICULDADES DE UMA CARREIRA AUTONOMA

Na pesquisa os participantes foram questionados sobre os desafios e dificuldades da carreira autônoma e/ou empreendedora com o objetivo de compreendermos como foi a transição e o que mais impactou a vida baseada em uma nova estrutura de autogestão da carreira. Os entrevistados trouxeram diversos temas quando abordados sobre essa questão, contudo, os mais enfatizados foram a questão da falta de estabilidade financeira e do trabalho em equipe bem como da ausência de relacionamento interpessoal. Ressaltaram ainda a importância de realizar um planejamento financeiro antes da saída definitiva de uma organização.

O planejamento está vinculado com questões financeiras conforme pode ser percebido pelo relato de E8: "Precisa ser auto motivação, disciplina, ter um planejamento financeiro mais detalhado e seguir um orçamento, pois tudo depende de você. Apesar de mais autonomia, quando você não produz você também não tem receitas"; e ainda com o entendimento do porque você está realizando essa mudança de carreira:

"Não é fácil, o planejamento é essencial, o glamour não paga as contas, tem que ter um planejamento e um por que, para que você está fazendo esse movimento, qual seu grande motivo. A transição não acontece no chute da barraca, senão vai vir frustração, arrependimento, e pode ser tarde demais."  
(E1)

Conforme abordado na literatura (Vasconcelos et al, 2010; Knob, 2016; Lemos, Pinto & Silva, 2017), a diversidade e o relacionamento interpessoal são elementos importantes para os jovens da geração Y e foram citados pelos participantes como algo que sentem falta no dia a dia como autônomos. O relato de E3 exemplifica tal situação: "Sinto falta do convívio com uma equipe, que até o momento eu não tenho, eu sinto muita falta de troca, de construção em conjunto" (E3). A maioria dos entrevistados possui carreira autônoma individual, ou seja, no



momento não trabalham com equipe. Dos dez entrevistados apenas dois possuem um quadro de colaboradores, nesse caso, o desafio deles é realizar a gestão e o desenvolvimento da equipe e manter os colaboradores motivados no trabalho.

A importância da disciplina, organização, responsabilidade e dedicação também foram abordadas pelos participantes, destacando que sem elas é mais difícil desenvolver uma carreira autônoma, pois você não possui a segurança e o suporte que a empresa tradicional proporcionaria. Conforme citado pelos entrevistados e exemplificado pelo relato de E7: "o maior desafio hoje é desenvolver a mentalidade empreendedora e se planejar financeiramente também, na CLT temos algumas garantias".

Alguns participantes comentaram sobre a dificuldade de se adaptarem a nova carreira devido a mudança significativa de rotina, "tive dificuldade de adaptação, porque tudo depende de você, do seu empenho e dedicação, se você fizer está feito e se não fizer ninguém fará por você, é algo bem desafiador". (E4)

"É difícil se acostumar a não ter horário, no começo eu me sentia uma fraude, me sentia inútil, eu ficava com tempo livre e eu não sabia o que fazer. Então levou quase um ano para eu conseguir entrar no ritmo e não me sentir culpada por não estar acordando muito cedo. É uma quebra de paradigma muito grande. É algo que adoro hoje" (E6)

Durante a pesquisa, ao serem abordados se retornariam ao ambiente corporativo, cinco dos dez entrevistados alegaram que retornariam para um ambiente corporativo, mas para empresas que proporcionassem mais autonomia e liberdade nas atividades e com horários mais flexíveis para manterem a qualidade de vida encontrada na carreira autônoma.

De maneira em geral, durante as entrevistas notou-se também que o perfil desses jovens está alinhado com as características da carreira proteana e da sem fronteiras, onde a carreira passa a ter uma concepção individual e não restrita as fronteiras da organização (Fontes Filho & Ribeiro, 2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os fatores que levaram os jovens da geração Y a abdicarem de uma carreira em empresa tradicional para se tornarem autônomos e/ou empreendedores. Os motivos

mencionados pelos participantes condizem com as características citadas na literatura sobre essa geração. Nos resultados foram abordados os tópicos que mais influenciaram a mudança de carreira: a falta de autonomia e liberdade, a procura por qualidade de vida e flexibilidade, e o interesse por alinhar propósito de vida com a carreira. Os resultados obtidos nesta pesquisa vão ao encontro de Lemos, Pinto & Silva (2017), que reforçam a busca por esses fatores como fundamentais ao decidirem por uma carreira autônoma e/ou empreendedora.

É importante destacar que os participantes relataram as dificuldades de seguir uma carreira independente desvinculada de uma empresa tradicional. Todos citaram a importância de possuir um planejamento financeiro para realizar essa movimentação e ter o entendimento da razão dessa mudança vinculado a seu propósito de vida, como estratégia para evitar arrependimento e frustrações no futuro. Vale ressaltar que cinco dos dez entrevistados alegaram que retornariam para o mercado de trabalho, mas considerariam propostas que oferecessem mais autonomia e flexibilidade no trabalho, propiciando conseqüentemente, mais equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Os entrevistados mencionaram a possibilidade de retorno ao mercado de trabalho com sugestões de mudanças nas empresas tradicionais que poderiam auxiliar na retenção dos jovens da geração Y e ainda proporcionar espaço para o alinhamento do propósito de vida com a carreira corporativa. As sugestões refletem os fatores que influenciaram a saída do ambiente corporativo, tais como modificações que proporcionem mais liberdade e autonomia ao colaborador, horários de trabalho mais flexíveis ou alternativos como a implantação do *homeoffice* ou contratos de trabalho de 20 horas semanais. A gestão voltada para o resultado e produtividade foi bastante enfatizada pelos entrevistados, tendo em vista que na opinião dos jovens entrevistados vivemos atualmente uma mudança de visão sobre o trabalho onde as empresas focadas em resultados e não apenas no controle das horas trabalhadas acabam se destacando.

Como citado ao longo do artigo, como os jovens da geração Y possuem características distintas das gerações anteriores, é necessário que as empresas se adaptem também a essa nova realidade para manterem os profissionais motivados e satisfeitos com o ambiente do trabalho. Pois, como citados por alguns entrevistados, será ainda mais desafiador reter e desenvolver a próxima geração (denominada Z) que já está entrando no mercado de trabalho.

O tema propósito de vida ou trabalho com propósito foi citado pelos entrevistados como um dos fatores determinantes para a busca por uma carreira autônoma. É preciso aprofundar e compreender o que é considerado para esses jovens da geração Y um trabalho com propósito. Como sugestão, estudos futuros podem ser realizados para auxiliar no entendimento dessa questão. Outro aspecto a ser explorado se refere a mudanças nas empresas para retenção desses jovens e sugestões de alterações de práticas e políticas de gestão de pessoas que possibilitem maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

## 6 REFERÊNCIAS

Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Revista de Administração contemporânea*, 8(3), 99-116.

Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387-400.

Beyda, T. T., & Casado, R. U. (2011). Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(4), 1066-1084.

Cavazotte, F. D. S. C. N., da Costa Lemos, A. H., & de Aquino Viana, M. D. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos Ebape. br*, 10(1), 162-180.

Dewes, J. O. (2013). Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição dos métodos.

Fontes Filho, J. R., & Sá Ribeiro, M. A. (2010). Carreiras sem fronteiras e as Necessidades de Conhecimento da Organização: Desafios em Busca de Solução. *Revista ADM. MADE*, 14(1), 37-50.

Knob, Mônica Aline Strack. Percepção de carreira para a Geração Y - um desafio para as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 3, 2016

Lemos, A. H. da C., Pinto, M. S. P., & Silva, M. A. de C. (2017). Mal-estar nas organizações: por que os jovens estão abandonando o mundo corporativo?. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 703-728.

Oliveira, S. (2010). Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: *Integrare*.

Oltramari, A., & Lorenzato, S. (2012). Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 2(3).

Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

Rudge, M., Reis, G. G., Nakata, L., & Picchiali, D. (2017). Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 7(1).

Silva, R. C., Dias, C. A. F., da Silva, M. T. G., de Castro Krakauer, P. V., & de Lourdes Marinho, B. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 2(1).

Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162.

Silva, N., & Tolfo, S. D. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.

Santos, A. L. D. (2011). *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Treff, M. A. (2012). Preferência por carreira e Geração Y. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 2(2).

Vale, J. D., Lima, T. D., & Queiroz, G. C. (2011). O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. D. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2).

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.

Veloso, E. F. R. (2012). Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. *São Paulo: Atlas*.

Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, 25(2), 205-224.